

# **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SENTRA PENGOLAHAN HASIL PERIKANAN DI DESA KUSAMBA KABUPATEN KLUNGKUNG: Ditinjau dari Perspektif Bisnis dan Lingkungan**

**Ni Made Muriati<sup>1)</sup> dan Wayan Guwet Hadiwijaya<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Bali

<sup>2)</sup>Jurusan Agroteknologi Universitas mahasaraswati Denpasar

## **Abstrak**

Tujuan penelitian yaitu: (1) mengetahui kondisi faktor-faktor internal yang menentukan kelangsungan hidup sentra pengolahan hasil perikanan di Desa Kusamba; (2) mengetahui kondisi lingkungan yang merupakan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan sentra pengolahan hasil perikanan; dan (3) merumuskan strategi pengembangan usaha yang paling sesuai bagi sentra pengolahan hasil perikanan dalam merespon persaingan pasar dan dampak terhadap lingkungan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang (50 orang dari unsur pemilik usaha dan 50 orang dari unsur pekerja). Analisis data yang digunakan adalah pendekatan konsep manajemen strategis yang dilakukan secara kualitatif dan disajikan dalam bentuk uraian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan cukup kuat di mana perusahaan cukup mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada. Posisi eksternal perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan masih cukup kuat dalam usahanya melaksanakan strategi-strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang dihadapi. Perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan sebaiknya menerapkan strategi pertahankan dan pelihara. Perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan harus menjaga dan mempertahankan posisi yang berada dalam kondisi yang cukup baik serta melakukan perbaikan-perbaikan internal baik yang menyangkut bidang produksi, pemasaran, kelembagaan, serta pengelolaan lingkungan demi tercapainya kapabilitas yang tinggi bagi perusahaan dan kelangsungan hidup (*sustainable*) sentra pengolahan hasil perikanan serta memiliki keunggulan kompetitif dalam pengembangan produk.

Kata kunci: Hasil perikanan, Pindang, Strategi, Internal dan Eksternal

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kabupaten Klungkung mempunyai luas wilayah 315 km<sup>2</sup> yang terletak di antara 115°21'28" - 115°37'43"BT dan 8° 49'00" LS, dengan panjang pantai keseluruhan ± 144 km. Potensi perikanan laut di Kabupaten Klungkung cukup tinggi terutama perikanan tangkap. Potensi tersebut diperkirakan sebesar 4.140,7 ton per tahun yang terdiri atas ikan pelagis 2.898,2 ton dan ikan demersal 1.242,5 ton.

Program pembangunan perikanan laut di Kabupaten Klungkung terutama diprioritaskan untuk meningkatkan produktivitas melalui pemberdayaan SDM

nelayan, pembudidaya pengolah, masyarakat pesisir lainnya, peningkatan nilai tambah dan mutu produk serta pemasaran, menciptakan iklim usaha yang kondusif, peningkatan dan pengembangan kemitraan usaha dan peningkatan kapasitas kelembagaan, meningkatkan dan daya dukung serta kualitas lingkungan perairan. Produk hasil perikanan merupakan sumber protein hewani yang bermutu dan sangat bermanfaat bagi tubuh manusia dan merupakan komoditas ekspor hasil perikanan yang telah menyumbangkan devisa. Namun di pihak lain kerugian atau kerusakan produk hasil perikanan (*losses*) mencapai 20 % akibat penanganan yang kurang baik. Penanganan ikan segar merupakan salah satu bagian penting dari mata rantai industri perikanan karena dapat mempengaruhi mutu yang dihasilkan.

Pada sektor kelautan dan perikanan usaha pengolahan hasil perikanan pada umumnya masih didominasi oleh pengolahan ikan berskala usaha mikro, kecil dan menengah. Usaha pengolahan perikanan umumnya masih bersifat tradisional, cenderung dikelola oleh anggota turun-temurun dengan kapasitas produksi yang terbatas, dengan kegiatan usaha bersifat rutinitas. Usaha pengolahan hasil perikanan berskala mikro kecil biasanya lemah dalam berbagai dimensinya, lemah dalam aspek permodalan, teknologi dan informasi, lemah dalam manajemen dan pemasaran, umumnya tersebar parsial, sehingga pada umumnya belum memenuhi standar sesuai ketentuan, sehingga hasilnya belum mampu bersaing dengan produk lainnya. Mereka juga dihadapkan pada kesulitan melakukan penguatan internal, seperti peningkatan produktivitas, riset pengembangan produk, pelatihan dan bimbingan SDM serta promosi usaha.

Dalam upaya mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, yaitu meningkatkan kapasitas usaha berskala ekonomi dengan kelembagaan yang kuat serta dikelola secara profesional dengan akses dan penetrasi pasar yang kuat dan berdaya saing, serta mampu memproduksi lebih efisien dalam kawasan pengembangan, dan dalam rangka meningkatkan percepatan pemberdayaan dan pembinaan unit-unit pengolahan ikan (UPI) dan revitalisasi industri pengolahan, maka diperlukan penerapan konsep pengembangan sentra pengolahan hasil perikanan melalui pendekatan pengembangan sentra-sentra pengolahan dan strukturisasi UKM Pengolahan Hasil Perikanan. Upaya ini dilakukan dengan memberikan dukungan kebijakan dan program penyediaan lembaga layanan pengembangan bisnis yang dilakukan secara terpadu di lokasi kawasan produksi perikanan.

Salah satu usaha pengolahan ikan yang sudah berkembang di kabupaten Klungkung adalah pengolahan pindang. Usaha pengolahan pindang tersebut berada di Desa Kusamba yang terletak di wilayah Kecamatan Dawan. Usaha ini sudah ada sejak lama dan merupakan salah satu bentuk aktivitas ekonomi masyarakat Desa Kusamba yang berbasis rumah tangga. Pada awalnya kegiatan pengolahan pindang dilakukan di rumah-rumah penduduk, bahan baku hanya diperoleh dari hasil tangkapan para nelayan setempat, proses pengolahan masih dilakukan secara tradisional. Hal ini menimbulkan beberapa permasalahan, karena tercampurnya aktivitas rumah tangga dan aktivitas produksi sehingga lingkungan di rumah menjadi kumuh, kotor dan berbau, produksinya terbatas karena kekurangan bahan baku dan mutu produk belum terjamin.

Untuk memudahkan dalam pembinaan dan pengawasan terhadap kegiatan pengolahan pindang di Desa Kusamba, maka pada tahun 1998 pemerintah

membangun bangsal pemindangan dengan tujuan untuk penataan kegiatan pengolahan pindang dari lingkungan perumahan ke lokasi khusus pemindangan dan menjadikan lokasi tersebut sebagai Sentra Pemindangan .

Pada tahun 2007, berdasarkan Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor: KEP.01/MEN/2007, tentang Lokasi Pengembangan Sentra Pengolahan Hasil Perikanan, Sentra Pengolahan Pindang di Desa Kusamba, Kecamatan Dawan, Kabupaten Klungkung ditetapkan sebagai lokasi Pengembangan Sentra Pengolahan Hasil Perikanan. Akan tetapi dalam perkembangannya, fasilitas yang disediakan meliputi penyediaan sarana prasarana yang ada tidak berfungsi sesuai dengan harapan, misalnya proses pengolahan ikan belum dilakukan dengan baik, drainase yang penuh dengan sampah dan sisa-sisa pengolahan yang menyebabkan aliran air tidak lancar sehingga menimbulkan bau. Di samping itu konstruksi bangunan belum memenuhi standar karena dari segi sanitasi dan higienitas kurang memenuhi syarat, sehingga berdampak pada kualitas dan mutu produk.

Melihat permasalahan tersebut, maka diperlukan suatu strategi untuk mengembangkan sentra pemindangan di Desa Kusamba. Upaya tersebut bertujuan menjadikan sentra pengolahan hasil perikanan yang memenuhi persyaratan kelayakan unit pengolahan dan kelayakan pengolahan sehingga menghasilkan produk yang bermutu dan aman untuk di konsumsi serta sehat dan nyaman bagi para pelaku usaha.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan melihat uraian latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan beberapa permasalahan, yaitu.

1. bagaimanakah kondisi faktor-faktor internal yang menentukan kelangsungan hidup sentra pengolahan hasil perikanan di Desa Kusamba?
2. bagaimanakah kondisi lingkungan yang merupakan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan sentra pengolahan hasil perikanan di Desa Kusamba?
3. bagaimana strategi pengembangan usaha yang paling sesuai bagi sentra pengolahan hasil perikanan dalam merespon persaingan pasar dan dampak terhadap lingkungan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengembangkan sentra pengolahan pindang di Desa Kusamba menjadi sentra pengolahan hasil perikanan yang memenuhi persyaratan unit pengolahan dan dapat menghasilkan produk yang bermutu dan aman untuk dikonsumsi serta menguasai pasar. Sedangkan tujuan khususnya adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui kondisi faktor-faktor internal yang menentukan kelangsungan hidup sentra pengolahan hasil perikanan di Desa Kusamba.
2. Mengetahui kondisi lingkungan yang merupakan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan sentra pengolahan hasil perikanan di Desa Kusamba.

3. Merumuskan strategi pengembangan usaha yang paling sesuai bagi sentra pengolahan hasil perikanan dalam merespon persaingan pasar dan dampak terhadap lingkungan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut;

1. Memberikan informasi dan masukan pada bidang kajian perencanaan dan pengembangan wilayah khususnya yang berkaitan dengan pembangunan atau pengembangan Sentra Pengolahan Hasil Perikanan
2. Memberikan masukan kepada Pemerintah atau pengambil kebijakan, sebagai kebijakan dalam upaya pengembangan Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Sentra Pengolahan Pemindangan Desa Kusamba Kabupaten Klungkung dengan pertimbangan Sentra Pengolahan Pemindangan Desa Kusamba Kabupaten Klungkung merupakan salah satu pengembangan sentra pengolahan hasil perikanan di Provinsi Bali. Penelitian dilakukan pada bulan Desember 2011

### **1.2 Penentuan Responden**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku usaha pengolah hasil perikanan di Sentra Pengolahan Pemindangan Desa Kusamba, Kabupaten Klungkung yang berjumlah 50 unit usaha. Pada setiap unit usaha diambil masing-masing satu orang responden dari unsur pemilik, dan satu orang dari unsur pekerja. Sehingga seluruh responden dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Khusus untuk pemberian rating atau peringkat untuk masing-masing faktor internal maupun eksternal, diajukan kepada beberapa responden yang berkompeten dalam hal pengembangan usaha pengolahan hasil perikanan, yaitu: para pemilik usaha pemindangan yang paling maju (10 rang), Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Klungkung, dan dua orang pakar agribisnis perikanan di Bali.

### **2.3 Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berwujud kuantitas atau angka yang merupakan hasil membilang atau mengukur, seperti luas lahan usaha, kapasitas produksi, jumlah produksi, biaya produksi dan besarnya pendapatan usaha. Data kualitatif yaitu berupa keterangan atau uraian yang berkaitan dengan objek penelitian dan tidak dapat dihitung atau tidak berupa angka melainkan keterangan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara meminta keterangan langsung kepada responden melalui daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

- 2) Wawancara mendalam, yaitu pengumpulan data dengan cara meminta keterangan langsung kepada para informan melalui pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya.
- 3) Observasi, yaitu suatu pengumpulan data dengan pengamatan langsung di lapangan untuk menguji dan melengkapi data lainnya.
- 4) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dan informasi yang telah tercatat pada berbagai dokumen tentang berbagai hal yang diperlukan dalam penelitian.

## 2.4 Metode Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah pendekatan konsep manajemen strategis. Analisis data dilakukan secara kualitatif dan disajikan dalam bentuk uraian.

### 2.4.1 Analisis lingkungan internal dan eksternal

Langkah ringkas untuk mengidentifikasi faktor internal adalah dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*) yang meringkas dan mengevaluasi faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang-bidang fungsional (David, 2001). Tujuan dari penilaian faktor eksternal adalah mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Langkah yang ringkas dalam melakukan penilaian faktor eksternal adalah dengan menggunakan matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*). Matriks ini mengarahkan perumus strategi untuk mengevaluasi informasi dari luar perusahaan.

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus (Kinnear, 1996) :

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Dimana:  $\alpha_i$  = bobot variabel ke-i  
 $X_i$  = nilai variabel ke-i  
 $i = 1, 2, 3 \dots n$   
 $n$  = jumlah variabel

Penilaian setiap variabel baik yang merupakan faktor internal maupun eksternal perusahaan menggunakan skor skala empat, di mana kekuatan masing-masing variabel tersebut dinilai sebagai sangat lemah (skor 1), lemah (skor 2), kuat (skor 3) dan sangat kuat (skor 4).

Berikan rating atau peringkat (dalam kolom 4) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan (seperti contoh matriks evaluasi faktor internal pada Tabel 1). Pemberian nilai rating kekuatan pada matriks IFE dengan skala yang digunakan, yaitu: 1 = sangat lemah; 2 = lemah; 3 = kuat; dan 4 = sangat kuat. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan pemberian nilai rating dilakukan sebaliknya. Selanjutnya kalikan setiap bobot (kolom 3) dengan rating (kolom 4) untuk memperoleh faktor pembobotan atau skor (kolom 5). Hasilnya berupa skor

pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi, mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

Tabel 1. Contoh Matriks evaluasi faktor internal

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	SDM yang terampil, disiplin dan ulet	.....	.....	.....
2	Sistem agribisnis perikanan yang cukup baik	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
<b>Kelemahan</b>				
.....	Tidak aktif dalam kelompok usaha yang ada	.....	.....	.....
.....	Tidak melakukan promosi	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

Pemberian nilai rating peluang pada matriks EFE dengan skala yang digunakan, yaitu: 1 = rendah (respon kurang); 2 = sedang (respon sama dengan rata-rata); 3 = tinggi (respon di atas rata-rata); dan 4 = sangat tinggi (respon jauh di atas rata-rata). Sedangkan untuk faktor yang menjadi ancaman pemberian nilai rating dilakukan sebaliknya (seperti contoh matriks evaluasi faktor eksternal pada Tabel 2). Selanjutnya kalikan setiap bobot (kolom 3) dengan rating (kolom 4) untuk memperoleh faktor pembobotan atau skor (kolom 5). Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi, mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

Tabel 2. Contoh Matriks evaluasi faktor eksternal

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Permintaan terhadap pindang yang tinggi	.....	.....	.....
2	Kepercayaan dari pihak Bank	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
<b>Ancaman</b>				
.....	Mahalnya harga ikan dan bahan bakar	.....	.....	.....
.....	Banyaknya pesaing	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

#### 2.4.2 Matriks i-e (internal-eksternal)

Sumbu horizontal pada matriks IE menunjukkan skor total IFE, sedangkan pada sumbu vertical menunjukkan skor total EFE. Pada sumbu horizontal skor antara 1,00 – 1,99 menunjukkan posisi internal lemah. Skor 2,00 – 2,99 menunjukkan posisi internal rata-rata, dan skor 3,00 – 4,00 menunjukkan posisi internal kuat. Begitu pula pada sumbu vertikal yang menunjukkan pengaruh eksternal (lihat Gambar 1)

		Tinggi	Rata-rata	Lemah		
			4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi	4,0		I	II	III	
Sedang	3,0		IV	V	VI	
Rendah	2,0		VII	VIII	IX	
	1,0					

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi pengembangan perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu

- Sel I, II dan IV disebut strategi tumbuh dan bina. Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, kedepan dan horizontal).
- Sel III, V dan VII disebut strategi pertahankan dan pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada di dalam sel ini.
- Sel VI, VII dan IX disebut strategi panen dan diversifikasi.

## 2. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan serta Peluang dan Ancaman Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

Faktor-faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan pada Sentra Pengolahan Hasil Perikanan berasal dari identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang telah digunakan di atas. Hasil identifikasi ini kemudian digunakan untuk menyusun matriks IFE dan EFE .

#### 1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

Identifikasi faktor internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dari hasil diskusi dengan responden. Hasil ringkasan faktor strategis internal disajikan pada Tabel 3

Tabel 3. Faktor Strategis Internal Sentra pengolahan hasil perikanan

No	Kode	Kekuatan
1.	A	SDM yang terampil, disiplin dan ulet
2.	B	Sistem agribisnis perikanan yang cukup baik
3.	C	Teknologi pemindangan yang mudah dikuasai
4.	D	Dekat dengan tempat pendaratan ikan
5.	E	Memiliki mobil operasional
6.	F	Sistem pemasaran (jalur distribusi) yang jelas
7.	G	Modal cukup besar
8.	H	Lahan usaha yang cukup luas
		<b>Kelemahan</b>
9.	I	Pengetahuan dan sikap terhadap pengelolaan limbah usaha pemindangan masih rendah
10.	J	Letak sentra pengolahan hasil perikanan dekat dengan pemukiman penduduk
11.	K	Tata letak bangunan dan jalan/gang antar unit pengolahan
12.	L	Produk mudah rusak/tidak tahan lama
13.	M	Masih menggunakan modal pribadi
14.	N	Kelembagaan kelompok pengolahan perikanan kurang aktif
15.	O	Tidak melakukan promosi

## 2. Identifikasi Peluang dan Ancaman Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

Sejumlah peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan pada sentra pengolahan hasil perikanan yang diperoleh dari hasil diskusi dengan responden masyarakat pengolah pindang, perangkat desa dan tokoh masyarakat. Hasil ringkasan faktor strategis eksternal disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Faktor Strategis Eksternal Sentra pengolahan hasil perikanan

No	Kode	Peluang
1.	A	Permintaan terhadap pindang ikan yang cukup tinggi
2.	B	Kepercayaan dari pihak Bank
3.	C	Infrastruktur jalan yang baik
4.	D	Dukungan pemerintah karena usaha pengolahan perikanan merupakan sector unggulan Kabupaten Klungkung
5.	E	Pangsa pasar untuk Bali cukup prospektif
6.	F	Kondisi ekonomi masyarakat Bali yang sangat baik
7.	G	Perkembangan ilmu dan teknologi pengelolaan limbah yang cukup tinggi dan mumpuni
		<b>Ancaman</b>
8.	H	Cuaca yang tidak menentu sehingga dapat mengurangi ketersediaan bahan baku
9.	I	Mahalnya harga ikan dan bahan bakar
10.	J	Banyaknya pesaing
11.	K	Gangguan kesehatan para pengolah
12.	L	Keamanan lingkungan dari gangguan luar



### 3. Tahap Masukan Skala Besar dan Kecil

#### 1) Matriks Evaluasi Faktor Internal

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap faktor-faktor internal, selanjutnya dilakukan pembobotan untuk melihat derajat kepentingan atau pengaruh dari masing-masing faktor tersebut terhadap perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan serta pemberian rating untuk mengetahui kemampuan perusahaan menjalankan usahanya.

Hasil perhitungan matriks IFE untuk perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa yang menjadi faktor kekuatan utama bagi perusahaan, yaitu:

- a) SDM yang terampil, disiplin dan ulet
- b) Memiliki mobil operasional
- c) Lahan usaha yang cukup luas

Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan utama bagi perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan, yaitu:

- a) Sanitasi yang buruk
- b) Pengetahuan dan sikap terhadap pengelolaan limbah usaha pemindangan masih rendah
- c) Kelayakan unit pengolahan hasil perikanan
- d) Kelembagaan kelompok pengolahan perikanan kurang aktif
- e) Tidak melakukan promosi

Jumlah skor 2,67 menunjukkan bahwa sentra pengolahan hasil perikanan berada sedikit di atas rata-rata (2,50) dalam kekuatan internal keseluruhannya. Hal ini menunjukkan posisi internal perusahaan cukup kuat di mana perusahaan cukup mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada.

Tabel 5. Matriks Evaluasi Faktor Internal Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

No	Kode	Bobot	Rating	Skor
1.	A	0.08	4	0.33
2.	B	0.06	3	0.17
3.	C	0.06	3	0.17
4.	D	0.08	4	0.33
5.	E	0.05	4	0.20
6.	F	0.06	4	0.23
7.	G	0.08	4	0.32
8.	H	0.08	2	0.16
9.	I	0.08	2	0.15
10.	J	0.05	1	0.05
11.	K	0.08	2	0.16
12.	L	0.05	1	0.05
13.	M	0.05	1	0.05
14.	N	0.07	2	0.15
15.	O	0.08	2	0.15
Total				2.67

#### 2) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 6 diperoleh total skor 2,58 (sedikit di atas rata-rata 2,50). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sentra

pengolahan hasil perikanan masih cukup kuat dalam usahanya melaksanakan strategi-strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang dihadapi.

Beberapa faktor eksternal yang menjadi peluang terpenting dan berpengaruh terhadap perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan, yaitu:

- a) Permintaan terhadap pindang ikan yang cukup tinggi
- b) Dukungan pemerintah karena usaha pengolahan perikanan merupakan sector unggulan Kabupaten Klungkung
- c) Perkembangan ilmu dan teknologi pengelolaan limbah yang cukup tinggi dan mumpuni.

Sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman yang paling berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan, yaitu:

- a) Mahalnya harga ikan dan bahan bakar
- b) Gangguan kesehatan para pengolah
- c) Keamanan lingkungan dari gangguan luar.

Tabel 6. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

No	Kode	Bobot	Rating	Skor
1.	A	0.10	4	0.40
2.	B	0.06	2	0.13
3.	C	0.07	3	0.20
4.	D	0.10	4	0.40
5.	E	0.10	3	0.31
6.	F	0.07	3	0.21
7.	G	0.09	3	0.26
8.	H	0.07	1	0.07
9.	I	0.09	2	0.17
10.	J	0.08	1	0.08
11.	K	0.09	2	0.18
12.	L	0.09	2	0.17
Total				2.58

### 3.2 Strategi Pengembangan Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

Setelah proses pengumpulan informasi internal dan eksternal yang dimasukkan dalam matriks IFE dan EFE, selanjutnya informasi-informasi ini menjadi input untuk perumusan strategi pengembangan yang dapat diwujudkan dalam bentuk matriks I-E dari analisis SWOT. Dalam tahap perumusan strategi pengembangan ini, perencana strategi dapat melakukan perpaduan antara sumberdaya dan keterampilan internal dengan peluang dan ancaman yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal.

Beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan para pelaku usaha pada sentra pengolahan hasil perikanan secara umum dapat dilakukan seperti berikut.

1. Biaya input ikan hasil tangkapan dan bahan bakar yang mahal sementara harga jual pindang itu rendah, maka diimbangi dengan meningkatkan efisiensi produksi. Lebih mengaktifkan dan meningkatkan efektifitas kelembagaan kelompok pengolahan hasil

perikanan dalam menetapkan harga produk serta penanganan input dan promosi produk.

2. Diperlukan perencanaan usaha dengan pertimbangan faktor waktu mengingat sifat produk yang tidak tahan lama, termasuk dibutuhkannya teknologi preservasi.
3. Diperlukan kerja sama antar unit usaha pengolahan perikanan berskala besar dan kecil untuk bersama-sama maju dan berkembang, misalnya untuk memenuhi tingginya permintaan akan produk hasil pengolahan perikanan.
4. Lebih membangun sistem agribisnis perikanan yang secara terintegrasi dari hulu sampai hilir dan membangun jaringan distribusi yang mantap serta meningkatkan kualitas produk pengolahan perikanan untuk menghadapi persaingan dengan produk pengolahan perikanan dari daerah lain atau luar Bali.
5. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para pelaku usaha pengolahan perikanan dalam mengelola limbah hasil kegiatan produksi yang kini terlihat masih sangat lemah dan kurang. Termasuk didalamnya mengenakan sanksi-sanksi yang tegas kepada unit-unit usaha pengolahan perikanan yang mengabaikan upaya pengelolaan limbah yang dapat mencemari lingkungan.
6. Menetapkan standar kelayakan unit pengolahan hasil perikanan yang tepat yang dapat memperbaiki sanitasi, kenyamanan kerja serta mencegah mewabahnya penyakit yang mengancam kesehatan para pengolah hasil perikanan.
7. Meningkatkan dukungan Bank dan atau lembaga keuangan lainnya dalam memberikan kredit ringan untuk meningkatkan produksi dan kualitas pengelolaan limbah, yang dilakukan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Termasuk dukungan pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk pengembangan sentra pengolahan hasil perikanan.

Focus strategi yang tepat untuk pengembangan sentra pengolahan hasil perikanan dengan menggunakan matriks I-E dapat dijelaskan seperti pada uraian berikut ini.

### **1. Matriks I-E Sentra Pengolahan Hasil Perikanan**

Matriks I-E digunakan untuk melihat strategi mana yang tepat diterapkan untuk pengembangan sentra pengolahan hasil perikanan. Matriks I-E melibatkan semua komponen unit-unit usaha dalam sentra pengolahan hasil perikanan ke dalam diagram skematis sehingga disebut matriks portofolio. Setelah mendapatkan nilai total skor bobot dari faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) sentra pengolahan hasil perikanan, nilai-nilai tersebut kemudian dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (I-E).

Berdasarkan hasil analisis faktor internal menggunakan IFE diperoleh skor 2,67 dan hasil analisis faktor eksternal menggunakan EFE diperoleh skor 2,58 yang menempatkan perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan pada sel V (lihat Gambar 2). Posisi ini menggambarkan bahwa perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan memiliki kondisi internal pada level rata-rata dan kondisi eksternal pada level sedang, sehingga sebaiknya menerapkan strategi **pertahankan dan pelihara**. Artinya perusahaan sentra pengolahan hasil

perikanan harus menjaga dan mempertahankan posisi yang berada dalam kondisi yang cukup baik serta melakukan perbaikan-perbaikan internal baik yang menyangkut bidang produksi, pemasaran, kelembagaan, serta pengelolaan lingkungan demi tercapainya kapabilitas yang tinggi bagi perusahaan dan kelangsungan hidup (*sustainable*) sentra pengolahan hasil perikanan serta memiliki keunggulan kompetitif dalam pengembangan produk.

		Tinggi		Rata-rata	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi	3,0	I	II	III	
Sedang	2,0	IV	V	VI	
Rendah	1,0	VII	VIII	IX	

Gambar 2. Matriks I-E Sentra Pengolahan Hasil Perikanan

Berdasarkan posisi sel V, maka tipe strategi utama yang dapat diterapkan adalah strategi intensif dalam bentuk penetrasi pasar, pengembangan produk dan pasar, perbaikan kelayakan unit pengolahan serta peningkatan kapasitas kelembagaan dan peningkatan daya dukung serta kualitas lingkungan.

Penetrasi pasar atau pertumbuhan terkonsentrasi dapat dilakukan dengan:

1. Menambah tingkat penggunaan pelanggan lama melalui: menambah jumlah pembelian, mengiklankan penggunaan lain, dan memberi insentif harga untuk penggunaan lebih banyak.
2. Memikat pelanggan pesaing melalui mempertajam diferensiasi merk, meningkatkan promosi dan menurunkan harga.
3. Memikat bukan pengguna untuk membeli produk melalui: merangsang keinginan mencoba produk contoh (*sampling*), insentif harga dan mengiklankan penggunaan baru.

Strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan yakni dengan menambah daerah pasar sasaran. Selama ini produk sentra pengolahan ikan di Kusamba hanya dipasarkan di wilayah Klungkung, Denpasar dan Badung. Perlu dilakukan ekspansi pasar dengan menembus seluruh wilayah Bali serta Lombok Barat.

Strategi pengembangan produk berkaitan erat dengan pencitraan produk. Tidak sulit bagi perusahaan sentra pengolahan perikanan untuk melakukan pengembangan produk dalam bentuk selain pindang, seperti pepes, otak-otak atau produk setengah jadi untuk dipasarkan ke restoran dan super market. Selain itu yang harus dipertahankan adalah adanya perlakuan sebelum produk dipasarkan, yaitu dengan seleksi, standarisasi atau grading. Sehingga didapatkan produk pengolahan ikan yang berkualitas tinggi. Penggunaan merk yang selama ini tidak dilakukan, sebaiknya dibrikan merk untuk membangun citra produk dan memudahkan pelanggan untuk mengingat produk sentra pengolahan perikanan yang telah beredar.

Perbaikan kelayakan unit pengolahan dapat dilakukan dengan membangun *layout*/tata letak bangunan unit pengolahan sedemikian rupa agar efisien, murah, praktis, memudahkan dalam bekerja, memudahkan dalam pengelolaan limbah dan tampak indah. Peningkatan kapasitas kelembagaan dapat dicapai dengan pemberdayaan kelompok pekerja dan pelaku usaha pengolahan ikan, yaitu melalui restrukturisasi kepengurusan, penguatan modal kelompok serta pola pembinaan

dan pengembangan dapat dilakukan dengan kombinasi Pola Empu dan Pola Pemasaran Bapak Angkat. Hal ini dapat diupayakan dengan membuat kesepakatan dan kerja sama dengan pihak terkait berdasar MoU. Pola Empu dimaksudkan untuk melakukan pembinaan dengan menempatkan seorang pakar, di mana secara berencana dan berkesinambungan melaksanakan pembinaan dan membantu pengembangan. Pola Bapak Angkat lebih ditekankan pada bantuan modal kerja dan penjaminan resiko usaha serta membantu dalam pendekatan akses pasar untuk menjual produk dalam hal ini dilakukan dengan mengundang pengusaha mitra, badan atau LSM.

Peningkatan daya dukung serta kualitas lingkungan adalah melalui memberi bantuan dana pembangunan IPAL dan bahan penetralisir limbah. Pembinaan dan pengawasan oleh pemerintah terhadap unit-unit usaha pengolahan ikan pada sentra pengolahan perikanan dalam hal pengelolaan lingkungan masih sangat perlu ditingkatkan. Di antaranya dengan menjadi agensia teknologi dan fasilitas pengelolaan limbah cair hasil kegiatan pengolahan ikan, serta dengan memberikan kontrol, pengawasan dan sanksi yang lebih ketat terhadap pelaku usaha yang melakukan pencemaran lingkungan.

## **4. SIMPULAN DAN SARAN**

### **4.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan:

- 1) Hasil perhitungan matriks IFE untuk perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan menunjukkan bahwa yang menjadi faktor kekuatan utama bagi perusahaan, yaitu: (1) SDM yang terampil, disiplin dan ulet; (2) Memiliki mobil operasional; dan (3) Lahan usaha yang cukup luas. Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan utama bagi perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan, yaitu: (1) Sanitasi yang buruk; (2) Pengetahuan dan sikap terhadap pengelolaan limbah usaha pemindangan masih rendah; (3) Kelayakan unit pengolahan hasil perikanan; (4) Kelembagaan kelompok pengolahan perikanan kurang aktif; dan (5) Tidak melakukan promosi. Posisi internal perusahaan cukup kuat di mana perusahaan cukup mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada.
- 2) Posisi eksternal perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan masih cukup kuat dalam usahanya melaksanakan strategi-strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang dihadapi. Beberapa faktor eksternal yang menjadi peluang terpenting dan berpengaruh terhadap perusahaan, yaitu: (1) Permintaan terhadap pindang ikan yang cukup tinggi; (2) Dukungan pemerintah karena usaha pengolahan perikanan merupakan sector unggulan Kabupaten Klungkung; (3) Perkembangan ilmu dan teknologi pengelolaan limbah yang cukup tinggi dan mumpuni. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman yang paling berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, yaitu: (1) Mahalnya harga ikan dan bahan bakar; (2) Gangguan kesehatan para pengolah; dan (3) Keamanan lingkungan dari gangguan luar.
- 3) Matriks I-E menempatkan perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan pada sel V. Posisi ini menggambarkan bahwa perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan sebaiknya menerapkan strategi pertahankan dan pelihara.

## 4.2 Saran

Berdasarkan beberapa temuan dalam penelitian ini dapat disarankan sebagai berikut. Perusahaan sentra pengolahan hasil perikanan harus menjaga dan mempertahankan posisi yang berada dalam kondisi yang cukup baik serta melakukan perbaikan-perbaikan internal baik yang menyangkut bidang produksi, pemasaran, kelembagaan, serta pengelolaan lingkungan demi tercapainya kapabilitas yang tinggi bagi perusahaan dan kelangsungan hidup (*sustainable*) sentra pengolahan hasil perikanan serta memiliki keunggulan kompetitif dalam pengembangan produk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dahuri, 2000. Pendayagunaan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan untuk Kesejahteraan Rakyat. Penerbit LISPI, Jakarta.
- David, FR., 2001. *Manajemen Strategik*. Prenhallindo, Jakarta.
- Downey, W.D. dan S.P. Erickson, 1992. *Manajemen Agribisnis*. Diterjemahkan oleh Ganda S. dan A. Sirait dari Agribusiness Management. Erlangga, Jakarta.
- Hadiwiyoto, S., 1993. Teknik pengolahan Hasil Perikanan. Liberty, Yogyakarta.
- Kinney, T.L. dan Taylor, 1996. *Marketing Research An Applied Approach 5<sup>th</sup> Edition*. Mc Graw Hill, New York.
- Kotler, P., 1991. *Prinsip Pemasaran*. Edisi Bahasa Indonesia. Terjemahan Jaka Warsana. Airlangga, Jakarta.
- Rangkuti, F., 2000. *Analisis SWOT TehNPK Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ressohadi, S., 1992. *Manajemen Strategik*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Rustam, 2002. *Pendapatan Menurut Standar Akutansi Keuangan*. Digilib Usu, Medan.
- Suparta, N., 2005. *Pendekatan Holistik Membangun Agribisnis*. CV Bali Media Adhikarsa, Denpasar.
- Suwarsono, M., 2005. *Manajemen Strategik*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.